



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA.

PROVA FINALE

**"GAMIFICATION: ORIGINE, EVOLUZIONE E RAMIFICAZIONI DI
UN FENOMENO MULTIDIMENSIONALE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. ALBERTO ALVISI

LAUREANDO: RICCARDO NEGRO

MATRICOLA N. 1137669

ANNO ACCADEMICO 2018 – 2019

INDICE

INTRODUZIONE	2
CAPITOLO 1. GAMIFICATION: ORIGINI E SVILUPPI TEORICI.....	4
1.1 Approfondimento del concetto di gioco	4
1.2 Definire la gamification: confronto dei modelli teorici.....	6
1.3 Le meccaniche della gamification.	9
CAPITOLO 2. LE NUOVE DINAMICHE AZIENDA-CONSUMATORE.....	13
2.1 Efficacia della gamification: utenti come <i>players</i> e <i>behavioural influence</i>	13
2.2 I limiti della gamification.....	21
CONCLUSIONE	24
BIBLIOGRAFIA	26

INTRODUZIONE

Il progresso tecnologico possiede da sempre un ruolo cruciale nel modellare ed alterare costantemente la condizione umana e la società di cui è parte. Tale affermazione è facilmente avvalorata se si prende in considerazione l'elevato tasso d'innovazione caratterizzante l'arco di tempo che va dalla seconda metà del Novecento al primo decennio degli anni 2000: grazie al particolare contesto storico-politico, in meno di un secolo si sono concentrate e concretizzate molteplici spinte innovative che hanno modificato altrettante volte lo stile di vita e le abitudini della maggior parte dell'umanità. Importanti scoperte, quali l'avvento e diffusione globale del *Personal Computer* e di Internet, seguite dalla rivoluzione digitale e dall'incredibile successo di *device* capaci di sfruttarne appieno le proprietà (primo fra tutti lo *smartphone*) sarebbero state destinate a cambiare il modo stesso con cui le persone comunicano e si relazionano tra loro, elevando l'interconnessione tra individui a livelli estremi. Una maggiore interconnessione, combinata ad una maggiore interattività, hanno accelerato la diffusione di un particolare approccio innovativo basato sul concetto di gioco, risaltandone le relative potenzialità.

L'obiettivo di questo elaborato, infatti, è presentare e analizzare il recente e sempre più rilevante processo di "Ludicizzazione", meglio conosciuto come "*Gamification*", dando spazio anche alle varie situazioni in cui può essere adoperato. Questo termine è utilizzato per indicare il fenomeno attraverso cui elementi tipici dei videogiochi (livelli, grado di esperienza, premi, etc), ma anche del giocare nella sua concezione più ampia (competizione/cooperazione, interazione ed intrattenimento), vengono applicati in contesti non-ludici (come il lavoro o l'educazione) comportando spesso risvolti positivi sulle *performance* dei soggetti coinvolti. La *gamification* rappresenta, infatti, un interessante oggetto d'analisi: la sua componente ludica si collega inevitabilmente al concetto d'intrattenimento che si scopre avere una forte rilevanza per guidare spinte innovative in molteplici settori. Più precisamente la "gamificazione" fa leva sulle emozioni delle persone, principalmente sul divertimento, allo scopo di rendere piacevole anche l'attività più ordinaria. Non sorprende quindi che, una volta riconosciuto il suo potenziale, sempre più aziende abbiano iniziato ad applicare la *gamification* per migliorare l'esperienza del cliente (*customer journey*) e le prestazioni sia dei singoli impiegati sia dell'impresa stessa. Nonostante l'elevato interesse sull'argomento, la letteratura esistente non presenta ancora una descrizione univoca in merito. Di conseguenza per sviluppare l'oggetto in esame, mi sono dedicato all'esplorazione degli elementi teorici più condivisi e caratterizzanti avvalendomi del supporto di articoli di giornale ed elaborati accademici, arricchendo il testo con la presentazione di casi aziendali e relative analisi (soffermandomi sugli effetti dell'inserimento di elementi

gamificati e delle dirette conseguenze), i cui risultati permettano di evidenziare l'effettiva vicinanza della teoria alla realtà.

L'elaborato è articolata in due capitoli, suddivisi rispettivamente in tre e due paragrafi. Nel primo capitolo si propone un approfondimento del concetto di gioco, elemento di fondamentale importanza per poter indagare sulle origini ed evoluzione della *gamification*, oltre che comprenderne i caratteri tipici. Segue poi la presentazione e il confronto diretto tra le teorie principali che cercano di individuare una definizione completa dell'argomento. Il terzo paragrafo è dedicato all'esplorazione delle meccaniche tipiche della *gamification* e come queste permettano al soggetto-giocatore di interagire in modo innovativo con il prodotto o servizio. Il secondo capitolo si apre con una discussione sulle ramificazioni del fenomeno, facendo inoltre riferimento ad esempi celebri nei maggiori settori coinvolti. L'analisi, tuttavia, si concentra sull'efficacia e relative conseguenze dell'inserimento della *gamification* nella realtà aziendale, con particolare enfasi riguardo all'alterazione del rapporto azienda-consumatore, relazione instabile poiché dipendente da svariati fattori soggettivi. Per poter descrivere al meglio questo aspetto è richiesta la comprensione della psicologia degli individui, perciò il primo paragrafo tratta anche delle teorie motivazionali e prosegue, servendosi dell'associazione cliente-giocatore, con l'individuazione delle caratteristiche e bisogni distintivi che guidano ciascun *player*. Infine, il secondo capitolo prende in considerazione i limiti della *gamification* e le relative problematicità dovute ad un errato uso di un sistema gamificato, esaminando, inoltre, le possibili strategie per minimizzare questi rischi. Constatata la considerevole estensione dell'oggetto in esame, l'elaborato analizza i concetti teorici prendendo in considerazione il punto di vista delle varie discipline coinvolte, per poi concentrarsi sullo studio più concreto degli effetti che un prodotto/servizio gamificato esercita sugli individui e come questi percepiscano la *gamification* anche in relazione all'azienda.

CAPITOLO 1.

GAMIFICATION: ORIGINI E SVILUPPI TEORICI

1.1 Approfondimento del concetto di gioco

Il successo dei media digitali soprattutto nel campo delle comunicazioni, ha favorito la diffusione della *gamification* che perciò rappresenta un fenomeno di estrema attualità e in continuo sviluppo. Tuttavia, per tale motivo, il tema risulta essere ancora privo di una letteratura che lo descriva in modo univoco. Lo stesso termine *Gamification*, o Ludicizzazione in italiano (anche se scarsamente preferita alla corrispondente parola anglofona), è stato a lungo discusso: nonostante il primo uso documentato risalga al 2008, è stato adottato in modo diffuso solo a partire dalla seconda metà del 2010. Infatti, prima di affermarsi coesisteva con termini alternativi come “*productivity games*”, “*funware*”, “*playful design*”, “*behavioural games*”, “*applied gaming*” (Deterding, Dixon, Khaled, & Nacke, 2011). Nonostante la sola presenza di queste terminologie suggerisca che il concetto di *gamification* abbia diviso fortemente l’opinione dei ricercatori, esse rappresentano al contempo una varietà di esempi scaturiti da una medesima radice, cioè dalla combinazione di elementi e meccaniche tipici dei (video)giochi e delle piattaforme digitali (Werbach, 2014); ciò coinciderebbe con la descrizione dell’ideatore stesso della parola *gamification*, Brett Terill, il quale in un blog-post del 2008 dichiarò: “(*gamification as*) *taking game mechanics and applying them to other web properties to increase engagement*” (Brett Terill, 2008, citato in Huotari & Hamari, 2017, p.23). Inoltre, l’unione di questi fattori sarebbe in grado di influenzare la motivazione e coinvolgimento dei consumatori e generare un valore aggiunto ai prodotti/servizi di un’azienda, tramite un ragionato uso dell’intrattenimento.

Ma cosa è il gioco? Dato che la *gamification* ne è un evidente derivato, prima di proseguire nell’enunciazione delle teorie relative al fenomeno in analisi, è necessario approfondire questo aspetto. Tra i molti studi sulla materia, si distingue il contributo dello storico olandese Johan Huizinga, che nel suo libro *Homo Ludens: A Study of The Play Element in Culture* si dissocia dalla letteratura allora esistente scrivendo:

“Psychology and physiology deal with the observation, description and explanation of the play of animals, children, and grown-ups. They try to determine the nature and significance of play and to assign it its place in the scheme of life. [...] All these hypotheses have one thing in common: they all start from the assumption that play must serve something which is not play, that it must have some kind of biological purpose. They all enquire into the why and the wherefore of play.[...] Most of them only deal incidentally with the question of what play is in itself and what it means for the player.” (Huizinga, 1950, p.1,2)

Le risposte di queste indagini, pur non potendo essere escluse, rappresentano solo soluzioni parziali al problema perché il loro limite ricorrente è focalizzarsi sullo scopo del giocare, lasciando in secondo piano l'esplorazione di cosa sia il gioco in sé e quale sia il suo significato per i giocatori stessi (Huizinga, 1950). Riprendendo nuovamente il pensiero di Huizinga, il gioco è "atto libero" non imposto da esigenze fisiche, bensì dalla sola volontà. Volendo considerare degli esempi: i bambini e gli animali non seguono il mero istinto, ma giocano perché ne hanno diletto (ricondere il gioco all'istinto risulterebbe fuorviante perché ci si riferirebbe ad un'incognita che, oltre a porre dei vincoli ad uno studio più approfondito, ricadrebbe nella supposizione che il gioco avvenga in funzione di qualcosa); per gli adulti invece il gioco è facilmente trascurabile, ed anche in questo sta la libertà stessa del gioco. Il gioco diventa indispensabile solo quando il desiderio lo rende tale (Huizinga, 1950). Gli studi successivi hanno preso ispirazione da questa considerazione iniziale e si sono sviluppati con l'obiettivo di proseguire l'indagine sul gioco e ogni aspetto ad esso collegato. Secondo queste teorie: i giochi, *games*, sono riconducibili ad un insieme di condizioni necessarie alla creazione del gioco stesso. Queste, se prese singolarmente, sono insufficienti a costituire un gioco ed è solo dalla loro combinazione che esso viene a definirsi. Nonostante nella letteratura esistente non vi sia uniformità nel descriverle, le condizioni vengono inserite in due distinte componenti che costituiscono il gioco (Huotari & Hamari, 2017).

- La componente sistemica: definisce come il gioco viene progettato.
- La componente esperienziale: descrive il coinvolgimento del giocatore all'interno del gioco.

Perciò i giochi sono sistemi costituiti da un insieme di meccaniche ed attori (condizioni sistemiche) che richiedono sempre la partecipazione di almeno un giocatore (condizione esperienziale). Nella componente sistemica rientrano, quindi, condizioni tipiche della struttura di un gioco come le regole, gli obiettivi e i risultati; quella esperienziale, invece, riguarda le sensazioni che emergono nel giocare, quali l'esperienza edonistica (il puro intrattenimento), la tensione e la giocabilità (Huotari & Hamari, 2017), ovvero la sensazione che compare quando le meccaniche di gioco sono percepite dall'utente come idonee a creare un'esperienza godibile. Le emozioni rivestono un ruolo cruciale perché suscitano l'interesse del giocatore. Conseguentemente si può affermare che il valore ludico dei giochi è riconosciuto in quanto tale dalla percezione soggettiva di ogni individuo. Dunque componente sistemica ed esperienziale devono agire una in funzione dell'altra: la struttura dei giochi deve essere costruita in modo da far emergere delle emozioni che alimentino l'interesse nei giocatori nel continuare a usufruire

del gioco stesso. Quanto appena riportato suggerisce un'importante distinzione: *Gamification* deriva dalla parola *game* e non dal verbo *to play*. Mentre *to play* denota una forma più libera, espressiva (spesso guidata dall'improvvisazione) del comportamento del giocatore, come potrebbe essere il giocare con un giocattolo, *game* si riferisce al sistema di regole e obiettivi che generano la struttura del gioco stesso e che suscitano scelte comportamentali quali cooperazione/competizione nei partecipanti (Deterding et al., 2011). Ciò non scredita tuttavia il valore del gioco come espressione della volontà e percezione dei giocatori: sono i giocatori a decidere di partecipare al *game* ed accettare le sue regole, poiché è tramite queste che l'esperienza ludica viene a definirsi.

1.2 Definire la gamification: confronto dei modelli teorici.

Come anticipato, l'attualità del fenomeno *gamification* comporta dei problemi a livello teorico: non esiste una specifica definizione che descriva l'argomento in modo completo. La letteratura esistente, infatti, spesso diverge per metodologie d'analisi e conseguentemente nei risultati. Questa mancanza di armonia è probabilmente dovuta (oltre che alla novità del fenomeno stesso) al fatto che elementi quali coinvolgimento, intrattenimento, grado di motivazione sono puramente qualitativi e pertanto di difficile misurazione. In tali circostanze risulta necessario un confronto delle teorie più condivise, al fine di esplorare più dettagliatamente l'oggetto di studio e trovare, qualora possibile, una sintesi che lo definisca in modo più chiaro. Qui di seguito le principali teorie e relative definizioni:

- **Elemental theory:** “*the use of game design element in non-game contexts*” (Deterding et al., 2011, citati da Werbach, 2014, p.267).
- **Service marketing theory:** “*(gamification is) a process of enhancing a service with affordances for gameful experiences in order to support user's overall value creation*” (Huotari & Hamari, 2017, p.25).

La teoria più diffusa e condivisa quando si parla di *gamification* prende il nome di teoria elementale o “*elemental theory*” (Werbach, 2014), secondo cui la ludicizzazione consiste nell'utilizzo di elementi tipici dei giochi in contesti non ludici. In altre parole, essa rappresenta il tentativo di rendere più gradevoli anche le attività più ordinarie che un determinato individuo deve svolgere. Particolare enfasi ricade sugli elementi di *game design*, ovvero quelle proprietà, regole e caratteristiche strutturali che rendono il gioco tale e vengono utilizzati per generare applicazioni gamificate. Si consideri ad esempio il caso *Foursquare*, social network basato sulla geolocalizzazione degli utenti registrati e condivisione della stessa con i relativi contatti.

Ad ogni log-in tramite l'apposita applicazione, gli utenti ricevono premi consistenti in punti o *badge*, cioè riconoscimenti per aver conseguito un certo obiettivo, come l'aver effettuato l'accesso in un luogo specifico. Punteggi e *badge* vengono infine evidenziati in una classifica settimanale. Il servizio promosso da *Foursquare* diventa quindi giocabile grazie alle meccaniche che stimolano l'attività degli utenti, portandoli a competere per guadagnare più punti possibile (Werbach, 2014).

Da queste considerazioni occorre specificare la differenza tra un gioco completo (*full game*), *serious game* e *gamification*.

- **Full games:** prodotti il cui obiettivo si riduce al puro intrattenimento del giocatore (si pensi, per esempio, ai videogiochi).
- **Serious games:** si tratta di giochi formativi in cui le componenti educativa e ludica sono attentamente bilanciate (ne sono un esempio i simulatori di guida per autoscuole).
- **Gamification:** caratteristiche mutate dai giochi, come punti e livelli vengono applicati a contesti di non-gioco per scopi diversi da quelli di un prodotto d'intrattenimento, quali il miglioramento del rapporto con gli utenti e fidelizzazione degli stessi.

Sebbene sia ragionevole dedurre che l'intrattenimento giochi un ruolo rilevante nelle categorie appena presentate, ciò che differisce è lo scopo ad esso riservato. Nella *gamification*, infatti, emerge il carattere strumentale dell'intrattenimento, esso non è il fine ultimo, ma rappresenta il mezzo con cui rendere più godibile ed interessante l'esperienza dei giocatori-clienti (Deterding et al., 2011).

Alla teoria elementale segue parallelamente l'approccio di Hamari e Houtari, secondo i quali un'ulteriore chiave interpretativa del fenomeno *Gamification* è individuabile analizzando le diverse forme di marketing. Nel marketing tradizionale la produzione deve essere gestita dall'azienda e il valore aggiunto, che viene a crearsi nel processo produttivo, viene incluso nel prodotto risultante. In altre parole, il valore segue il bene lungo tutto il processo di produzione, dal fornitore al consumatore (*value-in-exchange*). Tuttavia, se si prendono in considerazione i servizi, ciò perde significato, in quanto il valore non è legato ad un prodotto fisico, ma all'uso del servizio stesso e all'esperienza del cliente nell'usufruirne (*value-in-use*). Un servizio può essere definito come l'applicazione di competenze specializzate (conoscenze e abilità) per fornire prestazioni a beneficio di un soggetto (Vargo, 2004, citato da Huotari & Hamari, 2017). Nell'ambiente del service marketing il consumatore diventa "co-produttore" del servizio perché il valore si genera solamente quando il cliente usa il servizio stesso: i fornitori hanno il ruolo di mettere a disposizione le loro competenze; saranno poi coloro che ne usufruiscono a concludere

il processo di *value creation* (Huotari & Hamari, 2017). Dato che i giochi richiedono la partecipazione attiva dei giocatori, seguendo la teoria del service marketing, gli elementi di *game design* possono essere descritti come servizi, mentre i giochi come sistemi di servizi. Quindi i giochi sono creati dall'attività combinata degli sviluppatori, che ne costruiscono la struttura, e dei giocatori che, vivendo l'esperienza ludica, riconoscono il valore dei medesimi (Huotari & Hamari, 2017). Ciò si riconduce alla descrizione di gioco precedentemente riportata: il valore ludico di un gioco dipende dalla percezione dei giocatori. L'affermazione secondo cui un gioco è il risultato della co-produzione tra sviluppatori e consumatori acquisisce maggiore credito prendendo in considerazione il settore videoludico: lungo il processo di creazione di un nuovo videogioco, la tendenza ormai prevalente tra le software house è quella di mettere a disposizione del pubblico una versione “beta” (o *demo*) del prodotto finale. Non senza motivo gli utenti che vi prendono parte sono definiti *beta-tester* perché, giocando alla *beta*, non fanno altro che testare il lavoro degli sviluppatori, i quali ricevendo feedback e segnalazioni di eventuali errori possono apportare migliorie al videogioco prima del suo rilascio. Tuttavia è bene sottolineare che questa procedura solitamente rappresenta solo una fase di rifinitura, che consiste nel verificare il corretto funzionamento del gioco e nell'ottimizzazione delle sue funzionalità, mentre le meccaniche di base difficilmente vengono alterate dato che ciò comporterebbe lo stravolgimento della struttura del videogioco stesso.

Sulla base di quanto riportato, Huotari e Hamari enunciano la loro definizione di gamification: “*Gamification refers to a process of enhancing a service with affordances for gameful experiences in order to support users' overall value creation*”(Huotari & Hamari, 2017, p.25).

La *gamification* si deve dunque ricondurre ad un fattore di miglioramento (*enhancing service*) del servizio di base (*core service*) che permetta ai clienti di godere di un'esperienza “giocosa”, promuovendo la creazione di valore per l'utente stesso: il valore del servizio offerto dipenderà dalla loro percezione soggettiva. Queste conclusioni si allontanano da quanto descritto dalla teoria elementale, poiché rifiutano l'idea che siano unicamente gli elementi di gioco a definire se un sistema sia gamificato o meno. Questo non rappresenta l'unico punto di divergenza, la teoria del service marketing si ripropone, infatti, di correggere l'approccio elementale liberandolo da vincoli superflui. Servendosi di quest'ultima si concluderebbe, infatti, che la gamificazione è applicabile esclusivamente in contesti di non-gioco. Tuttavia ciò risulta eccessivamente limitante, in quanto è verificabile che anche giochi completi (*full games*) possono essere a loro volta gamificati: si consideri le console Playstation di Sony, uno dei leader mondiali nel settore videoludico, che oltre a fornire intrattenimento tramite il proprio parco titoli, sono dotate di un sistema di trofei sbloccabili raggiungendo specifici obiettivi nei

videogiochi stessi. Una volta ottenuti, i trofei sono visibili da ogni utente online. Questa meccanica riesce a stimolare nuovamente l'interesse dei giocatori spingendoli a cooperare o competere per ottenere un determinato trofeo. In questo caso i giochi rappresentano il *core service*, mentre la sezione trofei della console è il *enhancing service* con lo scopo di migliorare ulteriormente l'esperienza di colui che usufruisce del prodotto. In altre parole, secondo la teoria del service marketing, la *gamification* è il processo che, supportando il *core service*, guida l'utente nel vivere esperienze di gioco che promuovono la creazione di valore per l'utente stesso (Huotari & Hamari, 2017).

1.3 Le meccaniche della gamification.

Nonostante la *gamification* si presti a diverse interpretazioni, queste concordano nel riconoscere le potenzialità dell'applicazione della stessa nella compagine aziendale (Hamari, Koivisto, & Sarsa, 2014): si riscontrano effetti positivi sia internamente all'impresa (nuove forme di marketing e gestione delle risorse umane), sia esternamente (evoluzione del *customer journey*). Interessante è la testimonianza di uno dei principali fornitori di piattaforme gamificate, Badgeville, società con sede a Redwood, California, fondata nel 2010, che ha offerto i propri servizi a importanti compagnie come Philips Electronics e American Express.

“the company demonstrates that implementation of gamification increases a daily return rate by 33 percent, improves retention by 50 percent, and increases customer advocates by four times” (Badgeville Social Loyalty 2014, citato da Conaway & Garay, 2014, p.4).

Tuttavia, la gamificazione non deve essere semplificata ad un sistema di punti e premi basato sull'attività della clientela, categoria in cui invece rientrano i programmi-fedeltà (*loyalty programs*). Questi infatti offrono benefici di natura economica ai clienti, in cambio della loro “fedeltà” al brand, misurata per esempio in base al numero di acquisti effettuati o della frequenza di utilizzo di un servizio (Hamari, 2013) (se ne parlerà con maggiore dettaglio nel capitolo seguente). Al contrario, il fenomeno *gamification* considera il divertimento come fattore centrale per coinvolgere i clienti, per questo motivo include l'essenza stessa del giocare: l'intrattenimento, la competizione o collaborazione sono aspetti importanti affinché l'utente/player possa vivere un'esperienza immersiva. Per questo motivo vengono adoperati elementi e schemi tipici dei giochi, di cui è necessario fornire una descrizione prima di passare all'analisi dell'efficacia della loro applicazione in ambito economico. Una struttura ampiamente riconosciuta per la progettazione di giochi prende il nome di *Elemental Game Tetrad Model*, consistente in 4 componenti del *game design* che, oltre a creare il sistema di gioco, sono

applicabili alla *gamification* in quanto stimolano l'immersione e coinvolgimento del giocatore (Schell, 2008, citato da Hofacker, de Ruyter, Lurie, Manchanda, & Donaldson, 2016). Gli elementi sono rispettivamente:

1. **Trama:** permette di sviluppare il contesto di gioco, aggiungendo significato all'esperienza di chi vi partecipa. Un'adeguata attenzione alla storia favorisce il cosiddetto *narrative transportation* che si ottiene quando il giocatore si “perde” seguendo gli sviluppi della trama stessa. Componenti chiave del *narrative transportation* sono l'immaginazione e l'empatia (Hofacker et al., 2016).
2. **Meccaniche:** si riferiscono alle regole e agli aspetti strutturali dei giochi e riguardano il modo in cui viene gestito il sistema di premiazione, gli incentivi e livelli di gioco. Comuni meccaniche di gioco sono i *badge*, i punti, classifiche e barre di progresso che assieme alle ricompense (per maggiori dettagli, si veda Figura 1) influiscono sulla motivazione e fedeltà dei giocatori, evidenziando anche il grado sociale all'interno della gerarchia di gioco (Hofacker et al., 2016).
3. **Estetica:** fornisce supporto alla trama rafforzando l'ambiente di gioco. Per molti giochi, un focus sulla comunicazione e presentazione visiva (in altre parole la grafica) è importante per creare un'esperienza più immersiva (Hofacker et al., 2016).
4. **Tecnologia:** si riferisce al mezzo con cui si prende parte al gioco ed al modo in cui questo modella l'esperienza del gioco stesso. Ad esempio, accedere ad una applicazione tramite cellulare o pc cambia notevolmente il grado d'interattività e capacità in termini di performance (Hofacker et al., 2016).

Game element	Definition
Feedback	Immediate notification that keep users constantly aware of progress or failures
Goals	Activity goals that are adapted as challenges for the user
Badges	Optional rewards and goals outside the scope of a service's core activities
Point system	Reward for completing actions (that is, a numeric value that's added to the total points)
Leaderboard	Tracking and displaying desired actions to drive desired behavior through competition
User levels	Indication of the user's proficiency in the overall gaming experience over time

Figura 1. Common game elements, Basten 2017

La qualità del gioco prescinde dal numero di elementi inseriti in esso, mentre dipende fortemente da come questi interagiscono tra loro e dalla capacità di mantenere alto l'interesse dei giocatori. Alcuni giochi infatti possono focalizzarsi su specifici aspetti trascurandone altri, senza però perdere valore (Hofacker et al., 2016). Si consideri due casi che negli ultimi anni hanno fatto molto discutere: nel luglio 2016 venne rilasciato Pokèmon Go, il gioco, per dispositivi *mobile*, sfrutta la realtà aumentata affinché il giocatore possa affrontare e catturare delle creature (Pokèmon) sparse per il mondo reale. Il gioco ebbe un incredibile successo iniziale raggiungendo picchi di 45 milioni di utenti attivi giornalieri (Signorelli, 2016). Tuttavia, nel giro di un solo mese il numero di giocatori crollò del 33%. Nel luglio dell'anno successivo venne reso disponibile Fortnite, videogioco del genere *Battle Royale*, in cui gli utenti competono all'interno della mappa di gioco, affrontandosi in partite "tutti contro tutti" o a squadre al fine di raggiungere la vittoria finale. Contrariamente a quanto accaduto con Pokemon Go, Fortnite è diventato un vero e proprio fenomeno di massa: dopo aver raggiunto un successo senza precedenti nel settore è riuscito a mantenerlo stabile fino ad oggi.

Concentrandosi sulle funzionalità dei prodotti, questa sorte opposta è dovuta alle seguenti differenze principali:

- Fortnite è un gioco in continuo cambiamento. Infatti, gli sviluppatori lo supportano con continui aggiornamenti che, oltre a migliorare le prestazioni, possono ad esempio modificare la morfologia della mappa di gioco o inserire nuove modalità. Tutto ciò è sostenuto anche grazie ad un efficiente sistema di feedback che permette ai *game designer* di intervenire prontamente alle segnalazioni e opinioni della propria *community* di giocatori. Questa cura ed attenzione al divertimento apporta un fattore di continua novità, tenendo alto l'interesse dei *player*. Viceversa, il primo sostanzioso aggiornamento di Pokémon Go è arrivato quando ormai la curiosità di buona parte degli utenti è venuta meno.
- La socialità è un fattore importante per entrambi i prodotti. Fortnite è un gioco multiplatforma (disponibile sia per ogni console e pc, sia per smartphone e tablet), in cui i giocatori si affrontano in tempo reale e possono facilmente comunicare tra loro tramite microfono o chat; con Pokémon Go invece molti utenti lamentavano proprio l'impossibilità di sfidarsi in diretta e la mancanza di un qualsivoglia sistema di comunicazione.

Fortnite rappresenta un esempio perfetto di come storia, meccaniche, estetica e tecnologia interagiscono in modo coerente tra loro per creare un prodotto d'intrattenimento in grado di attrarre gli utenti. Infatti, sebbene alcuni aspetti siano più sviluppati di altri (per esempio non vi è alcun tipo di trama e la grafica è stilizzata, ma le meccaniche e comandi di gioco sono molto intuitivi, permettendo al giocatore di migliorare notevolmente dopo poche ore di gioco) l'intero sistema di gioco funziona perfettamente e il suo incredibile successo è la dimostrazione che gli sviluppatori hanno saputo centrare in pieno l'obiettivo di progettare un'esperienza godibile e significativa. Conseguentemente un prodotto/servizio che voglia sfruttare al massimo le potenzialità della gamificazione deve seguire le stesse dinamiche, implementando le proprietà del *game design* per migliorare contesti estranei al gioco.

CAPITOLO 2.

LE NUOVE DINAMICHE AZIENDA-CONSUMATORE

2.1 Efficacia della gamification: utenti come *players* e *behavioural influence*

Nel precedente capitolo ci si è soffermati sull'analisi della componente ludica della *gamification* e si è potuto constatare che gli elementi che definiscono un gioco sono alla base della ludicizzazione stessa. Ai giochi (qualora vengano progettati in modo appropriato) è attribuita infatti la capacità di coinvolgere ed intrattenere i giocatori i quali, giocando, sperimentano comuni sensazioni di divertimento, tensione, competizione e simili. La *gamification* cerca, quindi, di replicare tale capacità per implementarla in servizi, prodotti e contesti estranei al gioco al fine di creare un'esperienza significativa per il rispettivo fruitore (Koivisto & Hamari, 2019). Il riconoscimento delle potenzialità di questo fenomeno ha catturato l'attenzione dei ricercatori, i quali hanno tentato di verificare gli effetti della sua eventuale applicazione in diversi ambiti. Un interessante esempio nel campo scientifico è il caso Foldit, videogioco sviluppato dall'università di Washington nel 2008. Ai giocatori è chiesto di combinare e modificare le catene di aminoacidi per realizzare delle proteine a cui viene assegnato un punteggio. Le migliori strutture proteiche vengono poi esaminate dagli scienziati al fine individuare un loro possibile utilizzo nelle ricerche mediche e biologiche (Ferrari, 2012). In questo caso la sola creatività dei partecipanti è riuscita a trovare le soluzioni a problemi per anni irrisolti e agevolare il lavoro dei ricercatori. Invece, spostandosi nel contesto educativo, Duolingo rappresenta un altro ottimo esempio di *gamification*: si tratta di un'applicazione gratuita che si pone l'obiettivo di migliorare la conoscenza delle lingue dei propri utenti. Dopo aver selezionato la lingua che si vuole studiare, le lezioni sono impostate come dei quiz a livelli che, una volta completati, permettono di ottenere punti "XP" (esperienza di gioco), moneta virtuale e "sbloccare" le lezioni successive. In questo modo l'apprendimento segue una struttura progressiva rendendolo, inoltre, il meno noioso possibile: in base alle risposte corrette e alle lezioni completate viene assegnato un punteggio in una classifica composta dagli altri utenti che stanno imparando la stessa lingua; coloro che possiedono il punteggio più alto alla fine della settimana ottengono dei trofei e moneta virtuale, spendibile nello *shop* dell'app stessa. I diversi contributi allo studio della gamificazione hanno verificato che i suoi effetti positivi si estendono anche al mondo del business e, infatti, le prospettive future indicano che sempre più aziende implementeranno questa strategia: nel 2017, il mercato mondiale della *gamification* è stato valutato a 2,17 miliardi di dollari ed è stimato che raggiungerà 19,39 miliardi entro il 2023 (Mordor Intelligence, 2018, citato da Xi & Hamari, 2019).

L'applicazione della *gamification* nella compagine aziendale sembra svilupparsi verso due distinte direzioni, cioè dentro e fuori l'impresa (Conaway & Garay, 2014). Infatti, numerose organizzazioni utilizzano internamente meccaniche di gioco per motivare i dipendenti a migliorare le loro prestazioni: in questo caso la *gamification* renderebbe il lavoro e l'apprendimento di nuove informazioni più piacevole, incoraggiando i dipendenti a collaborare tra loro. In secondo luogo, le meccaniche della *gamification* sono utilizzate esternamente per gestire i rapporti con i clienti. La possibilità di suscitare divertimento nei consumatori per convincerli a svolgere una data attività è stata sfruttata ampiamente nel marketing (Conaway & Garay, 2014). Dato che il marketing si impegna a migliorare l'esperienza complessiva dei consumatori (*customers journey*) nell'usufruire del bene/servizio (in modo da aumentare *engagement*, *brand loyalty* e *brand awareness*), risulta interessante esaminare cosa comporti l'inserimento di questo approccio innovativo. Si consideri il seguente esempio.

Nel 2012, ad Hong Kong, Coca Cola realizzò uno spot che diede inizio alla campagna "Shake it": la pubblicità andava in onda tutti i giorni alle 22; il pubblico, scaricata l'apposita app, poteva aprirla solo durante lo spot; scuotendo il telefono si ottenevano tappi virtuali contenuti premi casuali. La campagna fu un successo: lo spot registrò oltre 9 milioni visualizzazioni e l'app 380.000 download in un mese. I fattori che hanno reso Coca Cola Shake it la campagna di maggior successo negli ultimi 35 anni per la città cinese, sono riconducibili ai seguenti (Segatto, 2018):

- per prendere parte all'esperienza gamificata gli utenti avevano un limitato lasso di tempo: ciò incrementa la preoccupazione di non riuscire a partecipare al gioco e perdere, di conseguenza, la possibilità di vincere dei premi.
- Le ricompense erano casuali. Questo aumenta notevolmente l'*engagement* dei giocatori portandoli a ripetere le medesime azioni tutti i giorni per poter completare la collezione prima della fine della campagna pubblicitaria.
- La campagna possedeva una forte influenza sociale: Il gesto di scuotere il telefono incuriosisce le persone che non hanno ancora visto lo spot, spingendole a cercare informazioni in merito. Queste azioni diventano una sorta di "rito" da ripetersi ogni giorno, magari in compagnia di altri giocatori.

In accordo con gli esempi presentati le varie applicazioni della *gamification* prevedono generalmente la presenza dei seguenti caratteri comuni (Conaway & Garay, 2014):

- ***Progress Path***: la *gamification* inizia assegnando compiti facili per poi passare a sfide più complesse col tempo. Un principiante viene generalmente premiato per aver preso parte all'esperienza, mentre gli utenti più avanzati rimangono coinvolti nel processo poiché spinti dal desiderio di completare gli obiettivi.
- ***Feedback & Reward***: i partecipanti possono essere premiati ogni qual volta usano il prodotto/servizio (con benefici economici o di altro genere) e/o quando eseguono specifici compiti.
- ***Social Connection***: la perenne connessione tra utenti è un fattore importante per un prodotto gamificato. Proprio per questo la *gamification* spesso offre accesso immediato ai social network principali, permettendo agli utenti di condividere le proprie esperienze con gli amici, valutare il prodotto e ricevere assistenza dagli sviluppatori.
- ***Interface & User Experience***: se la gamificazione avviene in un sito web o app allora l'interfaccia deve essere attraente ed intuitiva per gli utenti in termini di grafica e reattività.

Facendo riferimento ai caratteri precedentemente elencati, la gamificazione rappresenta un ottimo strumento perché, specie quando applicata al marketing, agisce sul coinvolgimento e motivazione dell'utente (*engagement*), arrivando a "incoraggiare" dei cambiamenti nel comportamento dello stesso, alterazioni che diventano delle vere e proprie abitudini col tempo. Inoltre la partecipazione attiva dei clienti può aumentare la probabilità che i loro bisogni siano soddisfatti dal fatto che i benefici che cercano di ottenere (anche in servizi come l'istruzione e lo sport), dipendano in parte dal loro impegno nel perseguirli (Conaway & Garay, 2014).

Bisogna tuttavia evitare di cadere nell'errore di associare la *gamification* a pratiche simili, ovvero i cosiddetti programma-fedeltà (*loyalty program*) e le tecniche persuasive (*persuasive technologies*): i primi cercano di guadagnare la lealtà del consumatore tramite benefici economici, assegnando cioè dei punti in base all'acquisto effettuato o al tempo di fruizione del servizio e premiandolo con bonus e sconti (si pensi alle carte-fedeltà dei supermercati); le seconde si riferiscono a sistemi elettronici interattivi creati con lo scopo di modificare le attitudini e comportamenti delle persone (Fogg, 2003, citato da Marescalco, 2019). Mentre i *loyalty program* si limitano a concedere benefici economici ai clienti, un prodotto/servizio gamificato provvede a generare anche valori non monetari, in particolare: da un lato aumenta le conoscenze del consumatore, attraverso l'acquisizione di informazioni, l'apprendimento e lo sviluppo di abilità; dall'altro crea valore sociale tramite l'interazione, comunicazione tra gli

utenti (Hofacker et al., 2016). La differenza tra *gamification* e strumenti persuasivi è invece molto più sottile e richiede perciò di essere trattata con maggiore dettaglio. Si consideri il caso Nike+, un sistema di corsa che comprende un paio di scarpe con tasca integrata per un sensore, un lettore mp3 e un servizio web. Il sensore tiene traccia delle informazioni e le invia al lettore in modo che, durante la corsa, l'utente possa ascoltare i dati sulle sue prestazioni come il tempo, la distanza e le calorie bruciate. Dopo l'esecuzione, l'utente può scaricare le informazioni e i risultati del suo allenamento dal servizio web. Nike+ può essere considerato una tecnologia persuasiva per vari fattori: riduce la complessità del pianificare l'allenamento fornendo consigli sugli esercizi e uno strumento per misurare i risultati; gli utenti possono aggiungere il proprio nome e foto sul sito web, personalizzando la loro esperienza. L'interattività di questi strumenti spinge i clienti a migliorarsi, cambiando le proprie abitudini e comportamenti. Ciò completa l'obiettivo del sistema persuasivo stesso (Oinas-Kukkonen & Harjumaa, 2009 citati da Marescalco, 2019). Rimanendo nei servizi di Nike, anche NikeFuel prevede l'utilizzo di un dispositivo (in questo caso un braccialetto) che monitori i movimenti del corpo. In aggiunta però, i dati ottenuti vengono convertiti in "punti Fuel", confrontabili con gli altri utenti. Questo servizio corrisponde ad un esempio di *gamification*, in quanto viene promossa la competizione tra utenti nel collezionare punti e vincere ricompense. Come anticipato, la differenza tra tecnologie persuasive e *gamification* è piuttosto flebile, anche perché spesso vengono usate le medesime meccaniche (punti, premi etc.) (Marescalco, 2019). Tuttavia, la divergenza sostanziale sta nel fatto che la *gamification* opera principalmente sulla motivazione e interesse dell'utente con lo scopo di offrire un'esperienza godibile (riconoscendo l'importanza della sfera sociale ed emotiva), mentre l'influenza comportamentale (*behavioural influence*) dello stesso è tendenzialmente una conseguenza secondaria. La valorizzazione motivazionale degli individui è raggiunta a livello emotivo grazie al desiderio di divertimento e sfida, elementi essenziali del sistema gamificato (Marescalco, 2019).

Per poter analizzare l'efficacia della ludicizzazione è necessario comprendere quale sia il suo impatto sulla motivazione degli individui. Secondo una delle teorie più in uso, definita *self-determination theory*, sebbene la motivazione sia spesso trattata come espressione dal senso unico, cioè il desiderio di svolgere una data attività, in realtà gli individui sono spinti ad agire da fattori molto diversi, con esperienze e conseguenze altrettanto varie. Infatti le persone possono essere motivate perché apprezzano un'attività o perché vi è una forte coercizione esterna che le convince a svolgerla (Ryan & Deci, 2000, citati da Marescalco, 2019). A tal proposito possiamo distinguere tra motivazione intrinseca ed estrinseca, a seconda che l'attività sia eseguita rispettivamente per il solo piacere e volontà di compierla o per ragioni esterne all'attività stessa (Ryan & Deci, 2000, citati da Koivisto & Hamari, 2019).

Più nello specifico: le motivazioni intrinseche (*intrinsic motivations*) sono motivazioni che hanno origine nell'individuo (senso di piacere, creatività etc.), come cercare di risolvere un enigma puramente per autogrificazione; le motivazione estrinseche (*extrinsic motivations*) corrispondono in realtà a forme di coercizione poiché implicano il convincimento dell'individuo tramite stimoli estranei al soggetto stesso, spesso riconducibili a ricompense di vario genere (Nevid, 2012, citato da Matallaoui, Hanner, & Zarnekow, 2016). La *gamification* riesce a combinare queste due categorie progettando sistemi, servizi e attività tali da creare esperienze e motivazioni simili a quelle dei giochi, con l'obiettivo aggiuntivo di influenzare il comportamento degli utenti (Huotari & Hamari, 2017 citati da Xi & Hamari, 2019). La motivazione intrinseca viene a definirsi grazie agli elementi chiave del gioco (trama, estetica, tecnologia e meccaniche) che, agendo sulla sfera emotiva dell'individuo (senso di sfida, intrattenimento, coinvolgimento) stimolano il suo interesse verso il prodotto o servizio; gli altri strumenti quali punti, titoli e premi, favorendo invece la motivazione estrinseca, incrementano l'*engagement* tramite fattori e ricompense non legate all'esperienza principale del cliente-giocatore. Con riferimento a quanto enunciato, bisogna precisare che le meccaniche inerenti alla motivazione estrinseca non diventano superflue qualora il prodotto gamificato riesca già da sé a coinvolgere i consumatori: seppur meno rilevanti queste hanno il compito di rinforzare la struttura portante del prodotto stesso, incentivando gli utenti a non rinunciarvi e convincendo i potenziali nuovi clienti che non erano inizialmente interessati all'offerta principale.

Data la forte componente ludica della *gamification* è necessario precisare che l'associazione cliente-giocatore non è impropria: gli utenti non sono semplici consumatori, ma *players* che partecipano all'esperienza gamificata. Tuttavia gli effetti di un sistema gamificato su motivazione e comportamento dipendono anche dalla percezione soggettiva degli utenti, in tal senso la loro personalità influenza notevolmente il modo in cui essi percepiscono la *gamification* (Basten, 2017). Comprendere le differenze tra *players* è la chiave per creare con successo un'esperienza gamificata (Robson, Plangger, Kietzmann, McCarthy, & Pitt, 2016). I *players* possono essere descritti in base a due dimensioni: orientamento del giocatore e competitività del giocatore (Bartle, 1996, citato da Robson et al., 2016). L'orientamento descrive se il giocatore è interessato prevalentemente verso altri utenti o verso sé stesso. Ad esempio, un giocatore che è principalmente orientato verso gli altri potrebbe avere maggiore interesse verso gli aspetti sociali dell'esperienza, come conoscere altre persone, comunicare e interagire con loro; al contrario, i giocatori con un orientamento introverso sono più interessati a conoscere l'ambiente di gioco, per vivere un'esperienza maggiormente immersiva, e al raggiungimento di obiettivi personali piuttosto che preoccuparsi degli altri (Robson et al., 2016). Invece, la competitività dei giocatori descrive la loro propensione a misurarsi con gli

altri per testare e migliorare le proprie capacità. I *players* possono manifestare un alto grado di competitività attraverso la partecipazione a sfide per guadagnare punti, status sociale o altri obiettivi relativi al gioco; viceversa i *players* con una competitività bassa saranno più interessati all'esperienza stessa piuttosto che alla vittoria o al raggiungimento di punteggi elevati (Robson et al., 2016). Queste dimensioni permettono di descrivere quattro tipi di *player* (Bartle, 1996, citato da Matallaoui et al., 2016):

- **Killer:** rappresenta il giocatore competitivo e orientato verso gli altri, il cui obiettivo primario è sfidare e vincere contro di loro.
- **Achiever:** molto competitivo ma orientato verso sé stesso, rappresentano il giocatore che si impegna a raggiungere il miglior punteggio personale, sfidando gli altri *users* per poter aumentare le proprie prestazioni nel tempo. L'esplorazione e apprendimento del mondo di gioco hanno come unico scopo il progresso individuale.
- **Socialiser:** utente che usa il gioco come collegamento per entrare in contatto con gli altri giocatori. Interagire e conoscere nuove persone è altamente gratificante per questo tipo di *player*.
- **Explorer:** sono *players* con bassa competitività e orientamento personale che desiderano comprendere a pieno l'esperienza gamificata. Il vero divertimento deriva dal piacere di scoprire tutte le funzionalità e dettagli di gioco.

Sebbene queste categorie siano utili a delineare diversi tipi di giocatore, bisogna precisare che si tratta della semplificazione di una realtà ben più complessa. Infatti difficilmente un giocatore corrisponde esattamente ad uno solo dei profili presentati, anzi è frequente che egli passi da una categoria all'altra nel corso del tempo (Matallaoui et al., 2016): ad esempio un *player* potrebbe prima cimentarsi al completamento del gioco, per il piacere di scoprire la trama e l'ambientazione (*explorer*) e poi, conclusasi l'avventura principale, passare a sfidare gli altri utenti per pura competizione o per scalare le classifiche (*killer/achiever*).

L'analisi dei potenziali giocatori non deve fermarsi a questo modello, ma deve proseguire nello studio delle loro esigenze. In tal senso la gerarchia dei bisogni di Maslow può essere adattata per spiegare le esigenze del giocatore in modo da capire come questi siano motivati nell'ambiente di gioco (Figura 2). Comprendendo i loro bisogni, gli sviluppatori possono indirizzare la motivazione del giocatore verso l'apprendimento di attività e comportamenti tramite il gioco (Siang & Rao, 2003). I bisogni ai livelli inferiori devono essere soddisfatti prima di passare ai livelli più alti della piramide. Alla base, i giocatori sono alla ricerca di informazioni per imparare come funziona il gioco. Questa rappresenta una necessità fondamentale perché nessun utente può essere motivato a giocare senza conoscere le regole di base; chiaramente lo

stesso accade per la *gamification*: se l'utente non conosce come funziona il servizio gamificato non sarà motivato a utilizzarlo. Quando le regole sono state apprese i giocatori passano alle esigenze di sicurezza, ovvero necessitano di informazioni utili per poter progredire nell'esperienza di gioco. Riprendendo l'esempio di Fortnite, i giocatori cercheranno di apprendere e mettere in atto tattiche per poter rimanere in gioco abbastanza a lungo per vincere ed evitare di essere eliminati. Al livello successivo si ha il bisogno d'appartenenza: i giocatori vogliono sentirsi a proprio agio con l'ambiente e le meccaniche di gioco e sapere di poter raggiungerne l'obiettivo finale (ad esempio vincere la partita o concludere la trama). Al quinto livello si ha il bisogno di stima: i giocatori si aspettano sfide più impegnative e iniziano a conoscere sempre di più il gioco (per esempio studiare strategie diverse da quelle degli avversari) per poter mettere alla prova le loro capacità. Segue il livello delle esigenze estetiche, in cui vengono richieste grafica ed audio appropriati. Infine, giunti in cima alla piramide, i giocatori mirano a poter fare qualsiasi cosa all'interno delle regole e vincoli del gioco. Questo corrisponde al desiderio di autorealizzazione (Siang & Rao, 2003).

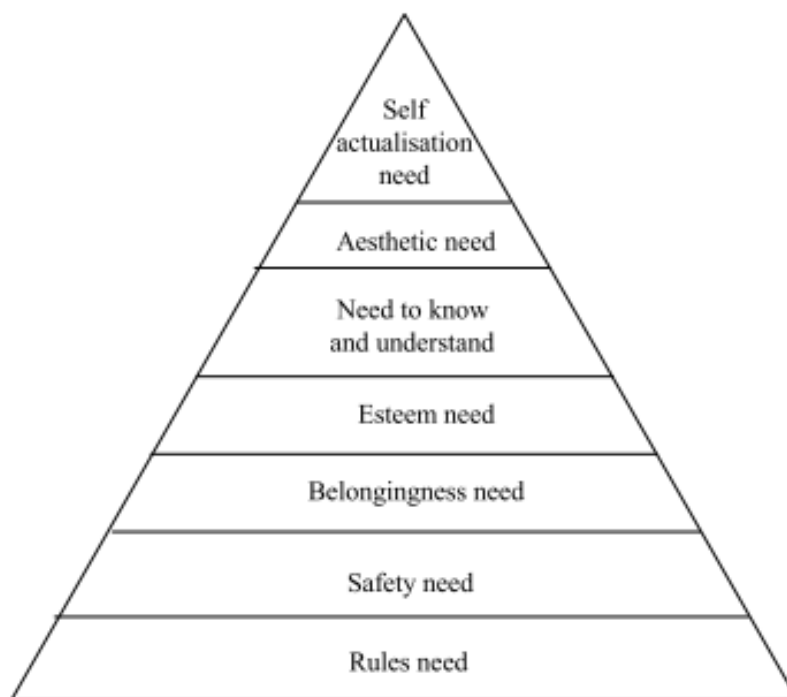


Figura 2. Hierarchy of players' needs. Fonte: Siang et al., 2003

È importante sottolineare che la gerarchia dei bisogni non può essere applicata a ogni tipo di gioco, dato che non tutti prevedono le stesse regole, funzionalità e struttura. Ad esempio, le esigenze estetiche saranno maggiormente sentite in quei giochi che fanno del comparto grafico e sonoro l'elemento focale dell'esperienza ludica (Marescalco, 2019).

Quanto riportato vale allo stesso modo anche per la *gamification*: un sistema gamificato non deve necessariamente rispettare ogni genere di bisogno elencato dal modello, piuttosto dovrebbe sviluppare le meccaniche, su cui si basa la struttura del sistema stesso, affinché trovino un punto d'incontro con le esigenze delle persone che prendono parte all'esperienza gamificata. Infatti questo adattamento della piramide di Maslow costituisce una semplificazione della complessità e delle varie sfumature inerenti al contesto di gioco ma, nonostante ciò, si tratta di un modello utile per poter approfondire l'analisi sugli utenti e su cosa guida le loro motivazioni e comportamenti.

La proliferazione del fenomeno *gamification* ha evidenziato il potenziale degli effetti positivi dovuti alla sua applicazione nei più vari campi, tra cui quello economico, più precisamente nella gestione della relazione azienda-consumatore: la *gamification*, agendo sull'emotività e socialità delle persone, riuscirebbe a motivare il loro interesse verso un determinato brand, incrementando l'*engagement* e la vicinanza del cliente all'impresa stessa. Tuttavia, per arrivare a ciò, il fornitore del servizio deve riflettere sulle caratteristiche e psicologia del consumatore poiché la sua partecipazione attiva (nell'uso del servizio) deve essere considerata in ogni fase dell'esperienza. Il risultato finale porterà i clienti a diventare frequenti fruitori del prodotto/servizio e ad essere ben disposti a consigliarlo ad altri potenziali consumatori (*brand loyalty* e *brand awareness*) (Conaway & Garay, 2014). Analizzare l'efficacia della ludicizzazione richiede di partire dalla comprensione di cosa sia la motivazione e come possa essere influenzata. La motivazione non può essere trattata come un elemento unico e inscindibile, bensì deve essere valutata secondo la sua natura bivalente (intrinseca ed estrinseca). Le persone sono motivate nello svolgere un'attività perché danno valore ad essa o perché ricevono incentivi separabili dall'attività stessa. Questo contrasto tra l'essere intrinsecamente motivati o l'essere spinti da determinate esternalità deve essere tenuto in considerazione da ogni azienda che voglia implementare la *gamification* per gestire le relazioni con i propri clienti, raggiungendo il massimo dei risultati (Ryan & Deci, 2000, citati da Marescalco, 2019).

2.2 I limiti della gamification

La *gamification* è tuttora un fenomeno in continua crescita, ne è dimostrazione la grande attenzione che sempre più aziende manifestano verso questo approccio. Le ragioni di tale espansione sono da ricercarsi nella versatilità del fenomeno che permette la sua applicazione in diversi ambiti e nel successo di dispositivi come lo smartphone che offrono un'elevata connessione ed interattività tra le persone. Nonostante ciò, la *gamification* presenta dei limiti da tenere in considerazione perchè la creazione di un prodotto/servizio gamificato segue un complicato procedimento in cui gli elementi di gioco oltre che funzionare tra loro devono essere attentamente adattati al contesto di riferimento (mercato e clienti target). Innanzitutto, un alto grado di diffusione non è sinonimo di corretto utilizzo, infatti molte aziende falliscono proprio nella realizzazione di un valido e duraturo sistema gamificato, ovvero che riesca a sfruttare a pieno le sue potenzialità. Infatti, spesso prevale l'errata convinzione che la *gamification* consista nella semplice aggiunta di alcuni elementi di gioco in un dato servizio, il quale diventerebbe automaticamente più coinvolgente, riuscendo a fidelizzare più facilmente i clienti. Questo accade, per esempio, quando il solo uso di punti e/o *badge* è ritenuto sufficiente per progettare un sistema gamificato: i ricercatori preferiscono parlare in questo caso di "*Badgification*" o "*Pointification*" (Hamari, 2013; Basten, 2017). I punti e i *badge* verrebbero usati per misurare l'eventuale aumento dell'attività degli utenti e come ricompensa per aver intrapreso determinati comportamenti. Tuttavia essi mancano di quel complesso di meccaniche che ruotano attorno al giocatore e all'esperienza da esso sperimentata. In altre parole, il mero inserimento delle meccaniche di gioco non determina direttamente il successo della *gamification* (Hamari, 2013).

Per verificare quanto appena spiegato, in "*Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service*" (2013), Juho Hamari ha esaminato gli effetti dell'inserimento di specifici elementi di *game design* in un servizio che ne era privo: Sharetribe è un network che gestisce una community online in cui è possibile comprare e vendere beni e servizi. L'oggetto dell'esperimento è analizzare come l'attività e il comportamento degli utenti sarebbero cambiati dopo l'aggiunta dei *badge*. Questi titoli sono ottenibili completando determinati obiettivi (numero di proposte commerciali, transazioni accettate, commenti pubblicati etc.) e quelli sbloccati sono visibili nel profilo del rispettivo utente (Hamari, 2013). I risultati hanno evidenziato che gli effetti, pur essendo positivi, sono trascurabili perché solo pochi *users* hanno mostrato interesse verso i *badge*, aumentando la propria attività sulla piattaforma. Questo parziale fallimento è dovuto alla mancanza di una valida struttura gamificata composta da fattori che rendino divertente l'attività

del cliente. Se non c'è alcun "fun-factor" allora la gamification non è stata correttamente implementata (Conaway & Garay, 2014). Perciò quando singole meccaniche di *game design* hanno un ruolo preponderante, il risultato è un servizio che, pur essendo a suo modo interattivo, è incapace di coinvolgere l'utente-giocatore. Al contrario, si ha un adeguato servizio gamificato quando gli sviluppatori lo progettano concentrandosi sulla figura del *player*, mentre punti, *badge* etc. devono fungere da supporti per rinforzare l'*engagement* dello stesso.

Comunque bisogna fare attenzione a non eccedere neppure in questo senso: se la *gamification* riesce a creare un'esperienza coinvolgente al punto da distrarre il giocatore dal fruire del servizio vero e proprio, allora non si può affermare che essa abbia avuto un successo coerente con il suo reale scopo. La gamificazione rappresenta uno strumento di miglioramento del *core service*, non deve arrivare a sovrastarlo (Huotari & Hamari, 2017). Tale condizione deve essere tenuta in considerazione per poter bilanciare in modo appropriato le componenti della *gamification*, minimizzando la comparsa di problemi.

Nel 2011 la catena Marriott Hotel pubblicò su Facebook il gioco "My Marriott Hotels", progettato al fine di attirare e selezionare nuovi potenziali dipendenti. Il gioco simulava il lavoro in una cucina di un hotel Marriott, includendo la possibilità di decorare la sala da pranzo e gestire l'inventario degli alimenti, il tutto rispettando un budget. I giocatori guadagnavano punti quando rendevano felici i clienti, mentre li perdevano in caso contrario (Robson et al., 2016). Dunque, il gioco avrebbe dovuto evidenziare la capacità gestionale dei giocatori in vista di una loro eventuale candidatura per il posto di lavoro. Infatti, gli utenti potevano facilmente candidarsi per un colloquio presso gli hotel Marriott tramite un apposito link tra il gioco e la relativa pagina web della compagnia. Tuttavia, dopo solo 1 anno, Marriott rimosse My Marriott Hotels da Facebook, poiché non era riuscito a raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati. Infatti il gioco presentava non pochi difetti nelle sue meccaniche: non riusciva a intrattenere dato che i giocatori raccoglievano punti senza alcun scopo significativo, se non per il gusto di collezionarli; non permetteva alcun tipo di interazione con gli altri giocatori (Robson et al., 2016). Date le circostanze, un numero esiguo di utenti attivi non avrebbe permesso una valida selezione dei candidati, facendo venire meno il motivo stesso per cui il gioco era stato realizzato.

Comprendere i desideri e le motivazioni dei giocatori è fondamentale per progettare esperienze gamificate divertenti. Naturalmente permane il rischio che elementi attraenti per un tipo di utente non riescano a catturare l'interesse degli altri. Di conseguenza, gli sviluppatori devono decidere se bilanciare le componenti della struttura di gioco, in modo tale da ampliare al massimo lo spettro dei potenziali clienti o se concentrarsi su una categoria di persone al fine di soddisfare più agevolmente le loro specifiche esigenze (Robson et al., 2016).

Quindi si deduce che la *gamification* non può funzionare in tutti i contesti e soprattutto essere egualmente efficace sulla totalità dei clienti. La concreta difficoltà, da un lato, nello sviluppare una struttura gamificata in cui le varie componenti coesistano armoniosamente e, dall'altro, nel mantenere alto l'*engagement* dei consumatori, si collega ad un ulteriore problema: la rapida deperibilità. La *gamification* è un processo che tendenzialmente realizza importanti risultati nel breve periodo, mentre con il passare del tempo aumenta il rischio di declino e abbandono. Dato che il funzionamento di tale strategia ruota attorno all'interesse, motivazione e bisogni delle persone, ed essendo questi fattori mutevoli nel tempo, la diretta conseguenza è che gli effetti positivi della *gamification* vanno a perdersi qualora essa non riesca a rispondere prontamente a tali cambiamenti. Per questo motivo, una compagnia che voglia applicare la *gamification* deve essere consapevole che, per ottenere i massimi benefici, dovrà costantemente verificare che il sistema gamificato garantisca un'esperienza piacevole per gli utenti. Nel caso ciò non accada l'impresa dovrà intervenire investendo risorse e creatività per introdurre periodicamente novità che possano, da una parte, mantenere alto l'*engagement* e la *brand loyalty* dei propri clienti, dall'altro, ampliare il proprio segmento di mercato. Per esempio possono essere presentati ai giocatori nuovi livelli di difficoltà e obiettivi in base al progredire delle abilità del *player* o aumentando le possibilità d'interazione con gli altri (Robson et al., 2016). Invece premi e ricompense, sebbene possano essere d'aiuto in questo senso, rappresentano solo una soluzione temporanea. Infatti l'uso di incentivi produce effetti decrescenti nel tempo perchè, basandosi sulla stimolazione della motivazione estrinseca, non interferiscono in modo significativo con l'esperienza complessiva dell'utente (Hofacker et al., 2016).

CONCLUSIONE

Questo elaborato si è sviluppato con l'intento di approfondire cosa sia la *gamification*, quali siano i fattori che ne definiscono il funzionamento e quali siano gli effetti relativi alla sua applicazione. Come si può evincere dalla crescente attenzione da parte di organizzazioni ed aziende, questo approccio innovativo possiede delle grandi potenzialità. Infatti, dimostra di essere un modo efficace per coinvolgere gli utenti, rendendo più divertente, competitivo ed interessante lo svolgere anche attività normalmente poco apprezzate (si ricordi, per esempio, il caso Duolingo). Nonostante ciò il numero di fallimenti nell'applicazione della *gamification* è sorprendentemente alto, sebbene sempre più imprese vi stiano investendo una quantità di risorse non trascurabile. In particolare, il rischio maggiore deriva dal rapido abbandono del prodotto/servizio gamificato quando non riesce a garantire un'esperienza significativa per il consumatore-giocatore, traducendosi nella perdita di interesse verso il prodotto stesso. Infatti, anche alla luce di quanto riportato nell'elaborato, risulta evidente che la *gamification* sia una tema complesso ed articolato che coinvolge differenti discipline. Pertanto è stato necessario condurre un'osservazione da altrettanti punti di vista, in modo da ottenere un quadro più chiaro sull'argomento. Seguendo, dunque, un approccio interdisciplinare sono stati esaminati gli elementi che costituiscono l'essenza stessa della gamificazione, primo fra tutti il concetto di gioco: ci si è posti la domanda "cosa è il gioco? Quale è il suo significato per il giocatore?", la cui relativa risposta ha definito il gioco come atto libero, guidato dalla volontà dei giocatori per soddisfare il desiderio di gioia e divertimento (Huizinga, 1950). Da questo pensiero è stato possibile scindere la nozione di gioco in due parti: la componente sistemica che si riferisce alle regole e meccaniche di gioco; la componente esperienziale che riguarda le sensazioni provate dal giocatore. Sulla base di ciò si sono potute confrontare le maggiori teorie relative alla *gamification*. In particolare dall'iniziale definizione della teoria elementale (la *gamification* è l'uso degli elementi di *game design* in contesti di non-gioco (Deterding et al., 2011)) si è passati a quella più completa del *service marketing*, in cui la gamificazione viene descritta come un processo di miglioramento (*enhancing service*) di un servizio di base (*core service*), in cui i giocatori sono parte attiva, poichè vivendo l'esperienza ludica, riconoscono il maggior valore del servizio gamificato (Huotari & Hamari, 2017). Infatti il *game design* non è l'unico fattore da cui dipende l'efficacia della *gamification*, poichè anche la percezione soggettiva dei singoli individui esercita una notevole influenza sui relativi risultati. In questo caso i benefici nella gestione del rapporto azienda-consumatore sono raggiungibili solo studiando attentamente le esigenze e caratteristiche dei clienti. Per questo motivo è necessario considerare il concetto di

motivazione secondo la sua natura bivalente: la motivazione intrinseca legata al piacere e alla volontà di svolgere una certa attività; la “motivazione” estrinseca generata da incentivi non direttamente connessi all’attività stessa (Ryan & Deci, 2000, citati da Koivisto & Hamari, 2019). La *gamification* deve unire con cura questi due estremi affinché il prodotto/servizio gamificato continui a coinvolgere in modo duraturo i partecipanti. In tal senso, anche la personalità e le esigenze dei clienti-giocatori ricoprono un ruolo chiave. In queste circostanze torna utile individuare un modello che riesca a fare chiarezza sulla questione e, a tal proposito, è stato possibile adattare il modello dei bisogni di Maslow allo studio della psicologia dei giocatori. Una volta compresi i loro bisogni, gli sviluppatori possono condurre la motivazione del giocatore verso l’apprendimento di determinati comportamenti grazie al semplice atto di giocare (Ryan & Deci, 2000, citati da Marescalco, 2019). Questi fattori soggettivi (motivazione, bisogni e personalità) evidenziano la difficoltà nel bilanciare le molteplici componenti della gamificazione, in modo che interagiscano tra loro senza intoppi e creino un ambiente coinvolgente per il fruitore. In forza delle ricerche svolte, si può dunque affermare che la *gamification* richiede un appropriato allineamento tra le dinamiche di gioco e la psicologia dei giocatori, affinché venga implementata con successo (Robson et al., 2016). Perciò l’impresa, interessata alla sua adozione in un prodotto/servizio, dovrà focalizzare la sua attenzione nel comprendere quali meccaniche e funzionalità valorizzare in base alla tipologia di cliente-player e, quando necessario, offrire periodicamente nuovi stimoli ed esperienze ai giocatori, mantenendo alto l’*engagement*. Nel complesso, quindi, l’ottima versatilità della *gamification* nel sapersi adattare a più contesti necessita che le aziende (o chiunque sia lo sviluppatore) siano disposte ad investire tempo e risorse, perché solo le imprese capaci, da un lato, di gestire prontamente gli eventuali problemi e, dall’altro, di coinvolgere i clienti e soddisfarne i bisogni, potranno esprimere al meglio le potenzialità di questo approccio innovativo.

Un probabile limite di questa ricerca sulla *gamification* è stato concentrarsi sul rapporto azienda-consumatore, non riuscendo a dare maggiore spazio alle dinamiche interne all’azienda stessa. Infatti, sarebbe stato interessante esaminare anche gli effetti dell’inserimento di elementi di gioco in un ambiente di lavoro e gli eventuali benefici nella gestione delle risorse umane. Quindi un consiglio per future ricerche sul medesimo tema potrebbe essere quello di analizzare casi di imprese che abbiano applicato la *gamification* al proprio interno e verificare quindi i relativi risultati, con particolare attenzione verso le *performance* e motivazione del personale. Dunque, studiare la *gamification* anche con un approccio rivolto verso l’interno dell’azienda permetterebbe di definire l’argomento nella sua integrità.

BIBLIOGRAFIA

Basten, D. (2017). Gamification. *IEEE Software*, 34(5), 76–81.

<https://doi.org/10.1109/MS.2017.3571581>

Conaway, R., & Garay, M. C. (2014). Gamification and service marketing. *SpringerPlus*, 3(1), 653. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-653>

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference on Envisioning Future Media Environments (MindTrek '11). ACM, New York, NY, USA, 9-15. DOI:<https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>

Ferrari, M. (2012). Sarà un gioco a sciogliere i misteri della vita? [online]. Focus.

<https://www.focus.it/scienza/scienze/foldit-sara-un-gioco-a-sciogliere-i-misteri-della-vita>

[Data di accesso: 8/08/2019].

Hamari, J., Koivisto, J., & Sarsa, H. (2014). Does gamification work? - A literature review of empirical studies on gamification. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025–3034. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2014.377>

Hamari, J. (2013). Transforming homo economicus into homo ludens: A field experiment on gamification in a utilitarian peer-to-peer trading service. *Electronic Commerce Research and Applications*, 12(4), 236–245. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2013.01.004>

Hofacker, C. F., de Ruyter, K., Lurie, N. H., Manchanda, P., & Donaldson, J. (2016).

Gamification and Mobile Marketing Effectiveness. *Journal of Interactive Marketing*, 34, 25–36. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2016.03.001>

Huizinga, J. (1950). Homo Ludens: A Study of The Play Element in Culture. *Homo Ludens: A Study of The Play Element in Culture*. Retrieved from

<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=SN066816&site=ehost-live>

Huotari, K., & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets*, 27(1), 21–31.

<https://doi.org/10.1007/s12525-015-0212-z>

- Koivisto, J., & Hamari, J. (2019). The rise of motivational information systems: A review of gamification research. *International Journal of Information Management*, 45, 191–210. <https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2018.10.013>
- Marescalco, E. (2019). *Time is money: foster engagement through online compensation and gamification mechanisms*. Relazione finale CLM, Università di Padova, Business Administration
- Matallaoui A., Hanner N., Zarnekow R. (2017) Introduction to Gamification: Foundation and Underlying Theories. In: Stieglitz S., Lattemann C., Robra-Bissantz S., Zarnekow R., Brockmann T. (eds) Gamification. Progress in IS. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-45557-0_1
- Segatto, M. (2018). *Gamification Coca Cola: come coinvolgere gli spettatori di uno spot TV* [online]. Project Fun, disponibile su: <https://projectfun.it/marketing/gamification-coca-cola/> [Data di accesso: 12/08/2019].
- Siang, A. C., & Rao, R. K. (2003). Theories of learning: A computer game perspective. *Proceedings - IEEE 5th International Symposium on Multimedia Software Engineering, ISMSE 2003*, 239–245. <https://doi.org/10.1109/MMSE.2003.1254447>
- Signorelli, A. (2016). Il declino di Pokémon Go [online]. La Stampa, disponibile su: <https://www.lastampa.it/2016/08/30/tecnologia/il-declino-di-pokmon-go-HyGcM8UEl21TLEO82H7a9K/pagina.html> [Data di accesso: 10/07/2019].
- Werbach K. (2014) (Re)Defining Gamification: A Process Approach. In: Spagnolli A., Chittaro L., Gamberini L. (eds) *Persuasive Technology. PERSUASIVE 2014. Lecture Notes in Computer Science*, vol 8462. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-07127-5_23
- Xi, N., & Hamari, J. (2019). Does gamification satisfy needs? A study on the relationship between gamification features and intrinsic need satisfaction. *International Journal of Information Management*, 46, 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.12.002>